

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Το μεταβαλλόμενο περιβάλλον των οργανισμών

ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΚΟΣΜΟ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ: Η ΑΟΡΑΤΗ ΑΠΕΙΛΗ

2-1 Διαφορετικότητα, ισότητα και συμπερίληψη στις επιχειρήσεις

- 2-1α Είδη διαφορετικότητας
- 2-1β Τάσεις στη διαφορετικότητα
- 2-1γ Διαγενεακές διαφορές
- 2-1δ Ζητήματα διαφορετικότητας, ισότητας και συμπερίληψης για τα διοικητικά στελέχη

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑ-ΙΣΟΤΗΤΑ-ΣΥΜΠΕΡΙΛΗΨΗ (ΔΙΣ) ΣΤΗ WEGMANS

2-2 Παγκοσμιοποίηση και επιχειρήσεις

- 2-2α Τάσεις στην παγκοσμιοποίηση
- 2-2β Πολιτισμική ικανότητα
- 2-2γ Διαπολιτισμικές διαφορές και ομοιότητες

ΔΙΕΘΝΗ ΖΗΤΗΜΑΤΑ: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΗΣ ΕΘΙΜΟΤΥΠΙΑΣ

ΒΕΛΤΙΩΣΤΕ ΤΙΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΣΑΣ: ΚΑΤΑΝΟΩΝΤΑΣ ΤΗΝ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΣΑΣ

- 2-2δ Διεθνής τρόπος σκέψης

2-3 Τεχνολογία και επιχειρήσεις

- 2-3α Τεχνολογίες βιομηχανικής παραγωγής και παροχής υπηρεσιών

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΑΥΤΟΓΝΩΣΙΑΣ: ΔΙΕΘΝΗΣ ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ

- 2-3β Τεχνολογία και ανταγωνισμός
- 2-3γ Τεχνολογία πληροφοριών και μέσα κοινωνικής δικτύωσης

2-4 Ηθική και εταιρική διακυβέρνηση

- 2-4α Πλαισίωση ηθικών ζητημάτων
- 2-4β Ηθικά ζητήματα στην εταιρική διακυβέρνηση
- 2-4γ Ηθικά ζητήματα και τεχνολογία πληροφοριών
- 2-4δ Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

2-5 Νέες εργασιακές σχέσεις

- 2-5α Η διοίκηση των εργαζομένων γνώσης
- 2-5β Εξωτερική ανάθεση και εξωχώρια ανάθεση δραστηριοτήτων
- 2-5γ Προσωρινοί και περιστασιακοί εργαζόμενοι
- 2-5δ Κινητικότητα των εργαζομένων
- 2-5ε Η μεταβαλλόμενη φύση των ψυχολογικών συμβολαίων

Περίληψη και πρακτικές εφαρμογές

ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΚΟΣΜΟΥ: Η ΑΟΡΑΤΗ ΑΠΕΙΛΗ

Μαθησιακά αποτελέσματα

Μετά την ολοκλήρωση μελέτης αυτού του κεφαλαίου, θα είστε σε θέση να:

- 1 Περιγράψετε τη φύση της διαφορετικότητας στους οργανισμούς και να συζητήσετε τα διακριτά είδη διαφορετικότητας και τα εμπόδια στη συμπερίληψη που υπάρχουν στον εργασιακό χώρο.
- 2 Συζητήσετε την ανάπτυξη της παγκοσμιοποίησης και τις διαπολιτισμικές διαφορές και ομοιότητες.
- 3 Συζητήσετε τη μεταβαλλόμενη φύση της τεχνολογίας και τον αντίκτυπό της στις επιχειρήσεις.
- 4 Περιγράψετε τις αναδυόμενες προσεγγίσεις σχετικά με την ηθική και την εταιρική διακυβέρνηση.
- 5 Συζητήσετε τα βασικά ζητήματα στις νέες εργασιακές σχέσεις.

Προκλήσεις στον κόσμο των επιχειρήσεων: Η αόρατη απειλή

Τι κοινό έχουν η *Apple*, η *British Airways*, η *Nike*, η *Starbucks*, η *Princess Cruises*, η *Walt Disney Company*, η *Toyota* και η *Tesla*; Απάντηση: το 2020 και το 2021, τα κέρδη τους επηρεάστηκαν σημαντικά από κάτι τόσο μικρό (σε μέγεθος), που δεν ήταν ορατό με γυμνό μάτι. Ο όρος κορωνοϊός (coronavirus) αναφέρεται σε μια οικογένεια ιών, που μπορούν να προκαλέσουν μια σειρά ασθενειών στον άνθρωπο, από το κοινό κρυολόγημα, μέχρι θανατηφόρα γρίπη και άλλες επικίνδυνες λοιμώξεις του αναπνευστικού. Πολλοί κορωνοϊοί μπορούν να μεταδοθούν από άτομο σε άτομο, μέσω της σωματικής επαφής και με άλλα μέσα. Επιπλέον, οι κορωνοϊοί μεταλλάσσονται συχνά, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται νέες παραλλαγές μολυσματικών παραγόντων. Στα τέλη 2019, μια από αυτές τις παραλλαγές, με την επίσημη ονομασία COVID-19, ανιχνεύθηκε στη Γουχάν της Κίνας και άρχισε να εξαπλώνεται γρήγορα σε ολόκληρη την περιοχή.

Προτού αρχίσουν οι υγειονομικές προσπάθειες, ώστε να τεθούν υπό έλεγχο τα κρούσματα το 2022, υπήρχαν περισσότερα από 481 εκατομμύρια επιβεβαιωμένα κρούσματα και πάνω από 6,1 εκατομμύρια θάνατοι σε 144 χώρες. Πώς ο ιός εξαπλώθηκε τόσο γρήγορα και σε τέτοια έκταση; Όπως συμβαίνει με πολλούς ιούς, οι άνθρωποι μπορεί να μολυνθούν, προτού αρχίσουν να εμφανίζουν συμπτώματα. Έτσι, για παράδειγμα, οι επιχειρηματίες και οι τουρίστες στη Γουχάν, καθώς και οι κάτοικοι της περιοχής, θα μπορούσαν να είχαν μολυνθεί με την ασθένεια και στη συνέχεια να ταξίδεψαν σε άλλες πόλεις της Κίνας ή σε άλλες χώρες, χωρίς να γνωρίζουν ότι νοσούσαν. Ως αποτέλεσμα, μετέδωσαν ακούσια την ασθένεια σε άλλους επιβάτες αεροπλάνων και στα άτομα με τα οποία ήρθαν σε επαφή, όταν έφτασαν στον προορισμό τους. Επιπλέον, ακόμα και όταν άρχισαν να αισθάνονταν άρρωστοι, μπορεί να μην γνώριζαν τη σοβαρότητα της ασθένειας και να συνέχιζαν να τη μεταδίδουν, καθώς πήγαιναν στην εργασία τους ή στο σχολείο, ή συμμετείχαν σε άλλες δραστηριότητες, όπου έρχονταν σε επαφή με άλλα άτομα. Εάν ένας ειδικός στις επιχειρήσεις σας ρωτούσε με ποιον τρόπο θα επηρέαζε αυτό τις επιχειρηματικές δραστηριότητες, ποια θα ήταν η απάντησή σας;¹



Το περιβάλλον όλων των οργανισμών αλλάζει με πρωτοφανή ρυθμό. Οι άνθρωποι εργάζονται με ολοένα και πιο διαφορετικούς τρόπους και σε ολοένα και περισσότερο διαφορετικά μέρη συγκριτικά με το παρελθόν, ο χώρος εργασίας γίνεται ολοένα και πιο ποικιλόμορφος, οι ηθικές προκλήσεις αποτελούν ένα διαρκές ζήτημα και η παγκοσμιοποίηση είναι συνηθισμένο φαινόμενο. Πράγματι, σε ορισμένους κλάδους, όπως τα ηλεκτρονικά είδη ευρείας κατανάλωσης, ο κλάδος της ψυχαγωγίας και η τεχνολογία των πληροφοριών, η ταχύτητα και το μέγεθος της αλλαγής είναι ασύλληπτα. Για παράδειγμα, στο YouTube, ανεβαίνουν πάνω από 500 ώρες νέων βίντεο κάθε λεπτό.² Μόνο κατά τη διάρκεια των τελευταίων δύο δεκαετιών οι τεχνολογίες των κινητών τηλεφώνων και το Facebook, το Discord, το Instagram, το X (πρώην Twitter), το Twitch, το TikTok και άλλες μορφές κοινωνικής δικτύωσης είναι πλέον ευρέως διαδεδομένες.

Ακόμα και οι κλάδοι που χαρακτηρίζονται από περιβάλλοντα που παραδοσιακά θεωρούνταν σταθερά και προβλέψιμα, όπως το παραδοσιακό λιανικό εμπόριο και η βαριά βιομηχανία, αντιμετωπίζουν, επίσης, σήμερα σαρωτικές περιβαλλοντικές αλλαγές. Η κατανόηση και η αντιμετώπιση του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης ήταν παραδοσιακά η αρμοδιότητα των ανώτερων διοικητικών στελεχών. Ωστόσο, στην πραγματικότητα, οι επιπτώσεις του σημερινού μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος διατρέχουν ολόκληρο τον οργανισμό. Ως εκ τούτου, για να κατανοήσουμε πραγματικά τη συμπεριφορά των ατόμων σε οργανωσιακά περιβάλλοντα, είναι απαραίτητο να κατανοήσουμε το μεταβαλλόμενο περιβάλλον των επιχειρήσεων. Αυτό το κεφάλαιο έχει ως στόχο να παράσχει το πλαίσιο για την κατανόηση αυτή. Συγκεκριμένα, όπως απεικονίζεται στο **Σχήμα 2.1**, παρουσιάζουμε και εξετάζουμε πέντε από τις βασικές περιβαλλοντικές δυνάμεις αλλαγής που αντιμετωπίζουν τα σημερινά διοικητικά στελέχη: τη διαφορετικότητα, την παγκοσμιοποίηση, την τεχνολογία, την ηθική και την εταιρική διακυβέρνηση, καθώς και τις νέες εργασιακές σχέσεις. Η κατανόηση αυτών των δυνάμεων θα θέσει στη συνέχεια το θεμέλιο για την εις βάθος συζήτησή μας σχετικά με τη σύγχρονη οργανωσιακή συμπεριφορά.

ΣΧΗΜΑ 2.1. ΤΟ ΜΕΤΑΒΑΛΛΟΜΕΝΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Σήμερα, το μεταβαλλόμενο περιβάλλον των επιχειρήσεων παρουσιάζει τόσο ευκαιρίες όσο και προκλήσεις για τα διοικητικά στελέχη σήμερα. Οι πέντε σημαντικές περιβαλλοντικές δυνάμεις είναι η παγκοσμιοποίηση, η διαφορετικότητα, η τεχνολογία, η ηθική και εταιρική διακυβέρνηση, καθώς και οι νέες εργασιακές σχέσεις.



2-1 ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑ, ΙΣΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΛΗΨΗ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Η διαφορετικότητα, η ισότητα και η συμπερίληψη αποτελούν σημαντικό μέρος του μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος των επιχειρήσεων. Μερικοί εμπειρογνώμονες χρησιμοποιούν την παρακάτω μεταφορά, για να ορίσουν και να διαφοροποιήσουν αυτούς τους όρους: διαφορετικότητα σημαίνει ότι όλοι προσκαλούνται στο πάρτι,



iStock.com/Monkeybusinessimages

Η διαφορετικότητα είναι ένα ολόένα και περισσότερο συνηθισμένο φαινόμενο στους οργανισμούς. Για παράδειγμα, σκεφτείτε όλα τα παραδείγματα διαφορετικότητας επιφανειακού επιπέδου που απεικονίζονται σε αυτήν την επιχειρηματική συνάντηση. Επιπλέον, υπάρχουν, επίσης, πολλές μορφές διαφορετικότητας βαθύτερου επιπέδου που δεν είναι δυνατό να γίνουν αντιληπτές.

ισότητα σημαίνει ότι όλοι συμβάλλουν στις μουσικές επιλογές και ένταξη σημαίνει ότι όλοι έχουν τη δυνατότητα να χορέψουν.³ Πιο επίσημα, η **διαφορετικότητα** (diversity) αναφέρεται στην ποικιλομορφία των παρατηρήσιμων και μη παρατηρήσιμων ομοιοτήτων και διαφορών μεταξύ των ατόμων. Μερικές διαφορές, όπως το φύλο, η φυλή και η ηλικία, είναι συχνά τα πρώτα χαρακτηριστικά της διαφορετικότητας που μας έρχονται στον νου. Όμως, η διαφορετικότητα είναι κάτι πολύ περισσότερο από δημογραφικά στοιχεία και μπορεί να αντανakλά αναρίθμητους συνδυασμούς χαρακτηριστικών και όχι ένα μόνο χαρακτηριστικό. Κάθε άτομο έχει, επίσης, ποικιλόμορφα χαρακτηριστικά και οι διάφοροι συνδυασμοί τους μπορούν να έχουν ως αποτέλεσμα τη διαφορετικότητα. Η **ισότητα** αφορά τη δημιουργία δίκαιης πρόσβασης, ευκαιριών και εξέλιξης για όλους αυτούς τους διαφορετικούς ανθρώπους. Η **συμπερίληψη** είναι ο βαθμός στον οποίον όλα τα μέλη της ομάδας, οι εργαζόμενοι και άλλα άτομα αισθάνονται ότι εκτιμώνται και έχουν την αίσθηση ότι ανήκουν σε ένα δεδομένο οργανωσιακό πλαίσιο. Η σημαντική διάκριση μεταξύ της ισότητας και της συμπερίληψης είναι ότι δεν υπάρχει πάντα το αίσθημα της συμπερίληψης, ακόμα και μεταξύ των πιο ποικιλόμορφων ομάδων. Οι γυναίκες μπορεί να εκπροσωπούνται επαρκώς στο επίπεδο της ανώτερης διοίκησης, αλλά και πάλι να μην αντιλαμβάνονται τη συμπερίληψη, λόγω μακροχρόνιων νορμών που βασίζονται στο φύλο, στις μισθολογικές διαφορές και σε άλλους παράγοντες.⁴ Σε αυτό το κεφάλαιο θα επικεντρωθούμε, κυρίως, στη διαφορετικότητα· θα ξεκινήσουμε τη συζήτησή μας, εξετάζοντας μερικά από τα πολλά είδη διαφορετικότητας που συναντώνται στους οργανισμούς.

διαφορετικότητα (diversity): Η ποικιλομορφία των παρατηρήσιμων και μη παρατηρήσιμων ομοιοτήτων και διαφορών μεταξύ των ανθρώπων.

2-1Α ΕΙΔΗ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Σας έχει τύχει ποτέ να γνωρίσετε κάποιον και να σκεφτείτε ότι αυτό το άτομο είναι πολύ διαφορετικό από εσάς, αλλά στη συνέχεια μάθατε ότι οι δυο σας είχατε πολλά κοινά; Αυτό αντανakλά δύο είδη διαφορετικότητας: τη διαφορετικότητα επιφανειακού επιπέδου και τη διαφορετικότητα βαθύτερου επιπέδου. Η **διαφορετικότητα επιφανειακού επιπέδου** (surface-level diversity) αναφέρεται στις παρατηρήσιμες διαφορές των ανθρώπων, όπως η φυλή, η ηλικία, η εθνικότητα, οι σωματικές ικανότητες, τα φυσικά χαρακτηριστικά και το φύλο. Η διαφορετικότητα επιφανειακού επιπέδου αντανakλά χαρακτηριστικά που είναι παρατηρήσιμα και που γενικά γίνονται αντιληπτά για τους ανθρώπους αμέσως μόλις τους δείτε.

διαφορετικότητα επιφανειακού επιπέδου (surface-level diversity): Οι παρατηρήσιμες διαφορές των ανθρώπων, όπως η φυλή, η ηλικία, η εθνικότητα, οι σωματικές ικανότητες, τα φυσικά χαρακτηριστικά και το φύλο.

Η **διαφορετικότητα βαθύτερου επιπέδου** (deep-level diversity) αναφέρεται σε ατομικές διαφορές που δεν διακρίνονται άμεσα, όπως οι στόχοι, οι αξίες, οι προσωπικότητες, τα στίλ λήψης αποφάσεων, οι γνώσεις, οι δεξιότητες, οι ικανότητες και οι στάσεις. Αυτά τα «αόρατα» χαρακτηριστικά των άλλων χρειάζονται περισσότερο χρόνο για να γίνουν αντιληπτά, αλλά μπορούν να έχουν ισχυρότερες επιπτώσεις στην ομάδα και την οργανωσιακή απόδοση συγκριτικά με τα επιφανειακά χαρακτηριστικά. Ακόμα και οι διαφορές στις αμοιβές σε μια ομάδα και οι διαφορές με βάση την ιεραρχία ή τη δύναμη μπορούν να επηρεάσουν τις διαδικασίες και την απόδοση της ομάδας.

διαφορετικότητα βαθύτερου επιπέδου (deep-level diversity): Ατομικές διαφορές που δεν διακρίνονται άμεσα, όπως οι στόχοι, οι αξίες, οι προσωπικότητες, τα στίλ λήψης αποφάσεων, οι γνώσεις, οι δεξιότητες, οι ικανότητες και οι στάσεις.



GaudiLab/Shutterstock.com



Ground Picture/Shutterstock.com

Τα δύο άτομα που εργάζονται στην επάνω φωτογραφία αντιπροσωπεύουν διάφορα παραδείγματα διαφορετικότητας επιφανειακού επιπέδου, ενώ τα δύο άτομα στην κάτω φωτογραφία παρουσιάζουν σημαντικά μικρότερο βαθμό διαφορετικότητας. Φυσικά, όταν λαμβάνουμε υπόψη τη διαφορετικότητα βαθύτερου επιπέδου, τα δύο άτομα στην πάνω φωτογραφία μπορούν να έχουν περισσότερες ομοιότητες από αυτές που νομίζουμε και τα δυο άτομα στην κάτω φωτογραφία μπορούν να έχουν πολύ περισσότερες διαφορές από όσες νομίζουμε.

Η **συζευκτικότητα** (intersectionality) αναφέρεται στο γεγονός ότι όλοι ανήκουμε ταυτόχρονα σε περισσότερες από μια δημογραφικές κατηγορίες. Η συμμετοχή μας σε διαφορετικούς συνδυασμούς δημογραφικών κατηγοριών μπορεί να οδηγήσει σε μοναδικές μορφές προνομίων και διακρίσεων που είναι πιο απόλυτες από ό,τι είναι η συμμετοχή μας σε κάποια από τις μεμονωμένες κατηγορίες ανεξάρτητα. Για παράδειγμα, πολλά άτομα υφίστανται προκαταλήψεις ή διακρίσεις με βάση ένα μόνο χαρακτηριστικό, ίσως επειδή ανήκουν σε μια υπο-εκπροσωπούμενη φυλετική ομάδα (συνήθως μη λευκή) ή είναι γυναίκες. Όμως, κάποιος που είναι ταυτόχρονα γυναίκα και μέλος μιας υπο-εκπροσωπούμενης ομάδας μπορεί να αντιμετωπίσει ακόμα μεγαλύτερες διακρίσεις από ό,τι οι γυναίκες ή οι μειονότητες ξεχωριστά.

Δύο εξέχοντες ερευνητές της διαφορετικότητας, ο Ντέιβιντ Χάρισον και η Κάθριν Κλάιν, έχουν εντοπίσει άλλα τρία είδη διαφορετικότητας εντός της ομάδας, που αντανακλούν διαφορετικά είδη διαφορετικότητας βαθύτερου επιπέδου:⁵ Η **διαφορετικότητα διαχωρισμού** (separation diversity) αναφέρεται σε διαφορές στη θέση ή τη γνώμη μεταξύ των μελών της ομάδας που αντανακλούν διαφωνία ή αντίθεση, δηλαδή στην ανομοιότητα απέναντι σε μια στάση ή μια αξία, για παράδειγμα, ιδίως αναφορικά με τους στόχους ή τις διαδικασίες της ομάδας. Η **διαφορετικότητα της πολυμορφίας** (variety diversity) υπάρχει, όταν υπάρχουν ουσιαστικές διαφορές σε έναν συγκεκριμένο τύπο ή κατηγορία, όπως η εμπειρογνομosύνη, η γνώση ή το λειτουργικό υπόβαθρο των μελών της ομάδας. Τέλος, η **διαφορετικότητα ανισότητας** (disparity diversity) αντανακλά τις διαφορές στη συγκέντρωση πολύτιμων

συζευκτικότητα (intersectionality): Αναφέρεται στο γεγονός ότι όλοι ανήκουμε ταυτόχρονα σε περισσότερες από μια δημογραφικές κατηγορίες.

διαφορετικότητα διαχωρισμού (separation diversity): Οι διαφορές στη θέση ή τη γνώμη μεταξύ των μελών της ομάδας που αντανακλούν διαφωνία ή αντίθεση, δηλαδή η ανομοιότητα απέναντι σε μια στάση ή μια αξία, για παράδειγμα, ιδίως αναφορικά με τους στόχους ή τις διαδικασίες της ομάδας.

κοινωνικών περιουσιακών στοιχείων ή πόρων. Για παράδειγμα, ανισότητα στην ιεραρχία, στις αμοιβές, στην εξουσία λήψης αποφάσεων ή την κοινωνική θέση.

Για να περιγράψουμε αυτά τα τρία είδη διαφορετικότητας, ας υποθέσουμε ότι υπάρχουν τρεις εξαμελείς ομάδες, κάθε μια από τις οποίες είναι υπεύθυνη για τη δημιουργία μιας νέας ιδέας προϊόντος. Η διαφορετικότητα της Ομάδας Διαχωρισμού έγκειται στις στάσεις τους σχετικά με την καλύτερη προσέγγιση που πρέπει να χρησιμοποιηθεί. Η μισή ομάδα προτιμά τον δημιουργικό καταγισμό ιδεών, ενώ η άλλη μισή προτιμά να δημιουργεί το προϊόν έπειτα από αντικειμενική ανάλυση των πελατών με βάση τα δεδομένα. Τα μέλη της Ομάδας Πολυμορφίας διαφέρουν ως προς τους λειτουργικούς τομείς εμπειρογνωσίας τους. Ένα μέλος είναι επαγγελματίας του μάρκετινγκ, ένα άλλο είναι ειδικός στα υλικά και άλλοι εκπροσωπούν την κατασκευή, την ασφάλεια προϊόντων, τη διαφήμιση και τη νομοθεσία. Τέλος, τα μέλη της Ομάδας Ανισότητας διαφέρουν ως προς τη θέση τους στον οργανισμό. Ένα μέλος της ομάδας είναι αντιπρόεδρος, δύο είναι διοικητικά στελέχη μεσαίου επιπέδου και τρία είναι εργαζόμενοι χαμηλότερου επιπέδου. Η διαφορετικότητα σε κάθε ομάδα είναι προφανής, ωστόσο μπορείτε να φανταστείτε πώς τα αποτελέσματα της διαφορετικότητας πιθανόν να διαφέρουν σε κάθε ομάδα. Ο Πίνακας 2.1 συνοψίζει αυτά τα έξι είδη διαφορετικότητας.

διαφορετικότητα της πολυμορφίας (variety diversity): Οι διαφορές σε έναν συγκεκριμένο τύπο ή κατηγορία, όπως η εμπειρογνωμοσύνη, η γνώση ή το λειτουργικό υπόβαθρο των μελών της ομάδας.

διαφορετικότητα ανισότητας (disparity diversity): Οι διαφορές στη συγκέντρωση πολύτιμων κοινωνικών περιουσιακών στοιχείων ή πόρων, δηλαδή η ανισότητα στην ιεραρχία, στις αμοιβές, στην εξουσία λήψης αποφάσεων ή την κοινωνική θέση.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1. ΕΞΙ ΕΙΔΗ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Είδος διαφορετικότητας	Τι αφορά
1. Διαφορετικότητα επιφανειακού επιπέδου:	Οι παρατηρήσιμες διαφορές των ανθρώπων, όπως η φυλή, η ηλικία, η εθνικότητα, οι σωματικές ικανότητες, τα φυσικά χαρακτηριστικά και το φύλο.
2. Διαφορετικότητα βαθύτερου επιπέδου:	Οι ατομικές διαφορές που δεν διακρίνονται άμεσα, όπως οι στόχοι, οι αξίες, οι προσωπικότητες, τα στιλ λήψης αποφάσεων, οι γνώσεις, οι δεξιότητες, οι ικανότητες και οι στάσεις.
3. Συζευκτικότητα:	Η διαφορετικότητα που είναι αποτέλεσμα της ταυτόχρονης συμμετοχής σε περισσότερες από μια δημογραφικές κατηγορίες.
4. Διαχωρισμός:	Διαφορές στη θέση ή τη γνώμη μεταξύ των μελών της ομάδας που αντανakλούν διαφωνία ή αντίθεση, ιδίως αναφορικά με τους στόχους ή τις διαδικασίες της ομάδας, δηλαδή την ανομοιοότητα σε μια στάση ή αξία (ένα είδος διαφορετικότητας βαθύτερου επιπέδου).
5. Πολυμορφία:	Διαφορές σε έναν συγκεκριμένο τύπο ή κατηγορία, όπως η εμπειρογνωμοσύνη, η γνώση ή το λειτουργικό υπόβαθρο των μελών της ομάδας (ένα είδος διαφορετικότητας βαθύτερου επιπέδου).
6. Ανισότητα:	Διαφορές στη συγκέντρωση πολύτιμων κοινωνικών περιουσιακών στοιχείων ή πόρων, όπως η ανισότητα στην ιεραρχία, στις αμοιβές, στην εξουσία λήψης αποφάσεων ή την κοινωνική θέση (ένα είδος διαφορετικότητας βαθύτερου επιπέδου).

2-1B ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΗ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑ

Όπως παρατήρησε κάποτε ο μεγάλος Αμερικανός προπονητής μπίτζμπολ, Γιόγκι Μπέρα, «Είναι δύσκολο να κάνεις προβλέψεις, ειδικά για το μέλλον». Ωστόσο, ορισμένες βραχυπρόθεσμες δημογραφικές τάσεις είναι αρκετά ισχυρές, ώστε να υποδηλώνουν ότι το μεταβαλλόμενο δημογραφικό μείγμα του εργατικού δυναμικού θα συνεχίσει να αυξάνει τη σημασία της κατανόησης και της μόχλευσης της διαφορετικότητας. Για παράδειγμα, το εθνοτικό και πολιτισμικό μείγμα του εργατικού δυναμικού των ΗΠΑ μεταβάλλεται με αρκετά προβλέψιμους τρόπους, με γενικές τάσεις προς μεγαλύτερη διαφορετικότητα. Η Εθνική Στατιστική Υπηρεσία των ΗΠΑ προβλέπει ότι, μέχρι το 2060, το αμερικανικό ανθρώπινο δυναμικό θα αποτελείται κατά 44,3% από λευκούς μη ισπανόφωνους και κατά 27,5% από ισπανόφωνους, 15% έγχρωμους ή Αφροαμερικανούς και 9,1% Ασιάτες. Άλλες δημογραφικές προβλέψεις για τις ΗΠΑ υπογραμμίζουν περαιτέρω τον ολοένα και πιο ποικιλόμορφο χαρακτήρα των Ηνωμένων Πολιτειών.⁶

- Ο πληθυσμός προβλέπεται να γίνει γηραιότερος. Μέχρι το 2030, ένας στους πέντε ανθρώπους θα είναι εξήντα πέντε ετών και άνω (θα συζητήσουμε για την ηλικιακή διαφορετικότητα στην επόμενη ενότητα).



LightField Studios Inc./Alamy Stock Photo

Η αποτελεσματική διαχείριση της διαφορετικότητας παίζει καθοριστικό ρόλο στην προσέλκυση και τη διακράτηση ταλαντούχων εργαζομένων. Όταν οι οργανισμοί είναι όσο το δυνατόν πιο συμπεριληπτικοί, μπορούν να προσελκύσουν, να διακρατήσουν και να κεφαλαιοποιήσουν τις ικανότητες των εξαιρετικά ταλαντούχων ατόμων, ανεξάρτητα από την ηλικία, το φύλο, την εθνικότητα ή τη θρησκεία τους.

- Μέχρι το 2060, ο συνολικός πληθυσμός προβλέπεται να αυξηθεί από 282,1 εκατομμύρια το 2000 σε 404 εκατομμύρια. (Αυτό έρχεται σε αντίθεση με τις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες, των οποίων ο πληθυσμός αναμένεται να μειωθεί έως το 2060.)

Από την άλλη πλευρά, ενώ η διαφορετικότητα αυξάνεται σχεδόν σε κάθε τρίμηνο, εξακολουθεί να μη συναντάται στις κορυφαίες θέσεις εργασίας. Το 2020, μόνο 37 από τους διευθύνοντες συμβούλους του Fortune 500 ανήκαν σε μειονότητες· ομοίως, περίπου το 80% όλων των θέσεων στα διοικητικά συμβούλια των επιχειρήσεων καταλαμβάνονταν από λευκούς.⁷

Πολλές χώρες και περιφέρειες αντιμετωπίζουν ελλείψεις ταλαντούχων εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα και αυτή η κατάσταση αναμένεται να επιδεινωθεί. Μέχρι το 2040, η Ευρώπη προβλέπεται να έχει έλλειμμα 24 εκατομμυρίων εργαζομένων ηλικίας δεκαπέντε έως εξήντα πέντε ετών· εάν το ποσοστό των γυναικών στον εργασιακό χώρο εξισωθεί με αυτό των ανδρών, τότε το χάσμα θα μειωθεί στα 3 εκατομμύρια. Στις Ηνωμένες Πολιτείες, η συνταξιοδότηση της γενιάς των baby boomers θα σημάνει πιθανώς την απώλεια μεγάλου αριθμού εργαζομένων ανώτερου επιπέδου σε σύντομο χρονικό διάστημα· το ένα πέμπτο του πληθυσμού σε ηλικία εργασίας (δεκαέξι ετών και άνω) των Ηνωμένων Πολιτειών είχε φτάσει στην ηλικία των εξήντα πέντε ετών και άνω το 2016.⁸

Οι ελλείψεις ταλαντούχων εργαζομένων προβλέπεται να αυξηθούν παγκοσμίως. Στο Ηνωμένο Βασίλειο, οι ανδροκρατούμενοι τομείς με έλλειψη εργαζομένων περιλαμβάνουν τη μηχανολογία, την πληροφορική και τα ειδικευμένα επαγγέλματα. Ωστόσο, το 70% των γυναικών με πανεπιστημιακές σπουδές στην επιστήμη, τη μηχανολογία ή την τεχνολογία δεν εργάζεται σε αυτούς τους τομείς.⁹ Η επιδίωξη της διαφορετικότητας δίνει στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα να προσελκύσουν και να διακρατήσουν εργαζομένους με σπάνια talέντα, καθώς και να επιτύχουν άλλους επιχειρηματικούς στόχους. Μια μελέτη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής έδειξε ότι το 58% των εταιρειών με προγράμματα διαφορετικότητας ανέφεραν υψηλότερη παραγωγικότητα, βελτιωμένη παρακίνηση των εργαζομένων και μεγαλύτερη αποδοτικότητα· το 62% δήλωσε ότι τα προγράμματα συντέλεσαν στην προσέλκυση και τη διακράτηση κορυφαίων ταλέντων.¹⁰ Πράγματι, σήμερα, ο ανταγωνισμός για την προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων είναι παγκόσμιος, καθιστώντας την προσέλκυση και τη διακράτηση ενός ποικιλόμορφου ανθρώπινου δυναμικού ένα από τα πιο ανταγωνιστικά επιχειρηματικά ζητήματα από ποτέ.

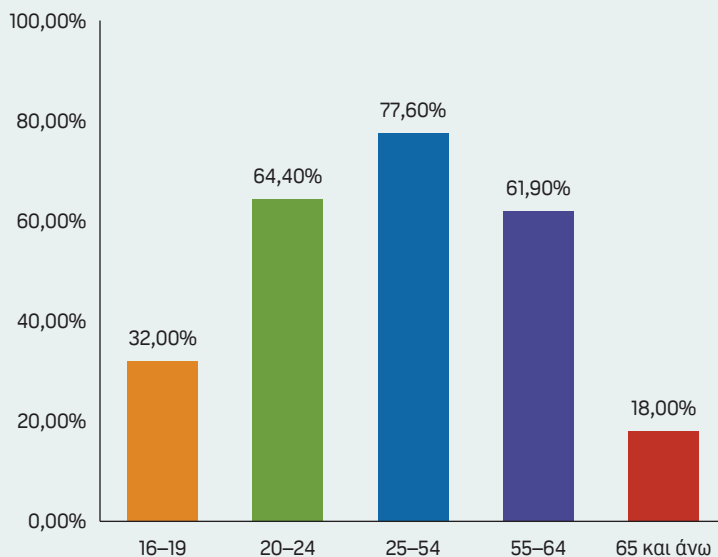
2-1Γ ΔΙΑΓΕΝΕΑΚΕΣ ΔΙΑΦΟΡΕΣ

Όπως προαναφέρθηκε, η ηλικιακή διαφορετικότητα αποτελεί μείζον ζήτημα που αντιμετωπίζουν πολλοί οργανισμοί σήμερα. Το **Σχήμα 2.2** παρέχει μια σαφή ένδειξη γιατί ισχύει αυτό. Ως ένα μόνο παράδειγμα αναφέρεται ότι η παραδοσιακή ηλικία συνταξιοδότησης στις Ηνωμένες Πολιτείες θεωρούνταν κάποτε τα 65 έτη. Ωστόσο, το 2021, περίπου το 18% του πληθυσμού εξακολουθούσε να εργάζεται σε αυτήν την ηλικία· πάνω από το 8% των ατόμων άνω των 75 ετών εξακολουθούσαν να εργάζονται. Αυτό προφανώς αυξάνει την ανάγκη για προγραμματισμό της διαδοχής σε πολλούς οργανισμούς, προκειμένου να διασφαλιστεί η διαδοχή της ηγεσίας. Λόγω της γήρανσης του ανθρώπινου δυναμικού των ΗΠΑ και των σαφώς διαφοροποιημένων χαρακτηριστικών των γενεών που απαρτίζουν το ανθρώπινο δυναμικό (οι οποίες θα συζητηθούν στη συνέχεια), οι επιχειρήσεις δίνουν, επίσης, μεγαλύτερη προσοχή στον τρόπο με τον οποίον συνεργάζονται μεταξύ τους οι εργαζόμενοι διαφορετικών ηλικιών.

Για παράδειγμα, οι ομάδες εργασίας συχνά περιλαμβάνουν άτομα διαφόρων ηλικιών και είναι όλο και πιο πιθανό ότι ένας εργαζόμενος μεγαλύτερης ηλικίας θα δίνει αναφορά σε έναν νεότερο προϊστάμενο. Μια έρευν-

ΣΧΗΜΑ 2.2. ΠΟΣΟΣΤΟ ΤΩΝ ΗΛΙΚΙΑΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΤΩΝ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ ΤΟ 2021

Το ανθρώπινο δυναμικό των ΗΠΑ περιλαμβάνει άτομα από ένα ευρύ φάσμα ηλικιακών ομάδων. Όπως απεικονίζει αυτό το γράφημα, σχεδόν το 62% των ατόμων ηλικίας 55-64 ετών εξακολουθεί να εργάζεται, ενώ το 18% των ατόμων ηλικίας 65 ετών και άνω συνεχίζει να εργάζεται.



Πηγή: Βασισμένο στο U.S Bureau of Labor Statistics. Employment Status of the Civilian Noninstitutional Population by Age, Sex, and Race. Διαθέσιμο στο: <https://www.bls.gov/cps/cpsaat03.pdf> (Πρόσβαση τον Μάρτιο 10, 2022).

να που διεξήχθη από τη Society for Human Resource Management (SHRM) εντόπισε ότι σε οργανισμούς με 500 ή περισσότερους εργαζομένους, το 58% των επαγγελματιών Ανθρώπινου Δυναμικού ανέφεραν συγκρούσεις ανάμεσα σε νεότερους και παλαιότερους εργαζομένους, κυρίως λόγω των διαφορετικών αντιλήψεών τους για την εργασιακή ηθική και την εξισορρόπηση μεταξύ της επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.¹¹ Όπως δήλωσε ο Εντ Ράιλι, πρόεδρος της Αμερικανικής Εταιρείας Διοίκησης (American Management Association), οι νεότεροι εργαζόμενοι «θα είναι τα επόμενα διοικητικά στελέχη. Θα επιδιώκουν να διατηρήσουν τους παλαιότερους εργαζομένους, με τον ίδιο τρόπο που οι παλαιότεροι εργαζόμενοι σήμερα προσπαθούν να κατανοήσουν πώς να συνεργαστούν με τις νεότερες γενιές».¹²

Σε γενικές γραμμές, το σημερινό ανθρώπινο δυναμικό χαρακτηρίζεται με βάση τις παρακάτω πέντε γενιές, ανάλογα με το εύρος των ετών γέννησής του: η λεγόμενη σιωπηλή γενιά (1928-1945)· η γενιά των baby boomers (1946-1964)· η Γενιά X (1965-1980)· η Γενιά Y, που αναφέρεται, επίσης, ως Γενιά της Χιλιετίας (1981-1996) και η Γενιά Z (1997-2012). Καθώς κάθε γενιά αναπτύσσει τις δικές της μοναδικές εμπειρίες, τις αξίες και την κοσμοθεωρία της, κάθε μια απαιτεί την εφαρμογή αλλαγών στις πρακτικές και τις διαδικασίες στον χώρο εργασίας. Για παράδειγμα, πολλοί εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας παραμένουν στο ανθρώπινο δυναμικό περισσότερο από όσο παρέμειναν οι προηγούμενες γενιές, με αποτέλεσμα ορισμένες επιχειρήσεις να αναθεωρήσουν τις πολιτικές συνταξιοδότησής τους και να προσφέρουν σε αυτούς τους έμπειρους εργαζομένους θέσεις εργασίας μερικής απασχόλησης. Το ενδιαφέρον των baby boomers για την ευεξία αλλάζει τα προγράμματα γυμναστικής και τις παροχές ευεξίας που παρέχουν πολλοί εργοδότες. Πολλά άτομα που ανήκουν στη Γενιά X ανησυχούν για τη διατήρηση της ισορροπίας στη ζωή τους, αυξάνοντας το ενδιαφέρον πολλών εταιρειών για τα προγράμματα εξισορρόπησης της επαγγελματικής και της προσωπικής ζωής. Τα μέλη της Γενιάς Y είναι πιο εξοικειωμένα με την τεχνολογία. Η Γενιά Y είναι η πιο ποικιλόμορφη από κάθε άλλη γενιά και θεωρείται ότι ασκεί τη μεγαλύτερη επιρροή στον εργασιακό χώρο, μετά τους baby boomers. Τέλος, ακόμα και εάν δεν ανήκουν ακόμα στο ανθρώπινο δυναμικό, τα μέλη της Γενιάς Z βίωσαν και παρατήρησαν από πρώτο χέρι τις επιπτώσεις της πανδημίας COVID-19, με την επακόλουθη μετάβαση στην ηλεκτρονική εργασία και την εκπαίδευση. Στο μέλλον, μπορεί να έχουν ακόμα πιο έντονες προτιμήσεις για τεχνολογικά βασισμένες, ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας.

Το ανθρώπινο δυναμικό των ΗΠΑ γερνά, την ίδια στιγμή που η Γενιά Y, η πιο πολυπληθής γενιά μετά τους baby boomers, εισέρχεται στο ανθρώπινο δυναμικό. Αυτό αυξάνει τη σημασία της κατανόησης του ρόλου της ηλικίας στους οργανισμούς και του τρόπου διαχείρισης των διαγενεακών διαφορών στην εργασία. Η Ντανιέλ Ρόμπινσον, πρώην διευθύντρια διαφορετικότητας, ταλαντούχων εργαζομένων και οργανωσιακού σχεδιασμού για τη διεθνή εταιρεία ποτών υψηλής ποιότητας Diageo, πιστεύει ότι η είσοδος της Γενιάς Y στον εργασιακό χώρο «έχει προσθέσει ένα επίπεδο πολυπλοκότητας σε ένα ήδη πολύπλοκο εργασιακό περιβάλλον».¹³

Η ηλικία τείνει να σχετίζεται θετικά με την εργασιακή απόδοση,¹⁴ παρά το ότι αυτή η σχέση δεν υποστηρίζεται από το σύνολο της έρευνας. Η επιρροή της ηλικίας σε περιβάλλοντα εκπαίδευσης έχει μελετηθεί εκτενώς. Η ηλικία συσχετίστηκε αρνητικά με τις βαθμολογίες μάθησης, σε ένα πρόγραμμα ανοικτής μάθησης διοικητικών δεξιοτήτων.¹⁵ Οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εκπαιδευόμενοι επέδειξαν μικρότερη παρακίνηση, μειωμένη ικανότητα μάθησης και λιγότερη αυτοπεποίθηση μετά την εκπαίδευση, σε σύγκριση με τους νεότερους σε ηλικία εκπαιδευόμενους.¹⁶ Αυτό υποδεικνύει ότι η ηλικία έχει μια αρνητική σχέση με τη μάθηση και ότι μέρος της επιρροής της μπορεί να οφείλεται στην παρακίνηση. Αυτό, στη συνέχεια, θα μπορούσε να αποδοθεί στο γεγονός ότι η ταχύτητα της επεξεργασίας τείνει να επιβραδύνεται με την ηλικία.¹⁷ Η ταχύτητα αυτή είναι πιθανό να είναι πιο σημαντική σε θέσεις εργασίας που απαιτούν υψηλά επίπεδα εντατικής, ταχείας επεξεργασίας πληροφοριών (π.χ. ελεγκτές εναέριας κυκλοφορίας). Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι αυτή η σχέση δεν ισχύει για όλους· μερικοί εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας είναι πιθανό να επιδεικνύουν υψηλή ικανότητα μάθησης και κάποιοι νεότεροι σε ηλικία εργαζόμενοι είναι πιθανό να έχουν πιο χαμηλές επιδόσεις στην εκπαίδευση.

Η αύξηση της ευσυνειδησίας και των γνώσεων εξουδετερώνει ορισμένες από τις αρνητικές επιπτώσεις της γήρανσης που προκύπτουν από τη μείωση της ταχύτητας επεξεργασίας πληροφοριών και της παρακίνησης για μάθηση.¹⁸ Είναι πιθανό ότι η ηλικία σχετίζεται με το άγχος και άλλες συναισθηματικές μεταβλητές, ιδίως σε ένα πολύπλοκο ή τεχνολογικά προσανατολισμένο περιβάλλον. Οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εκπαιδευόμενοι μπορούν, επίσης, να έχουν ανησυχίες σχετικά με την ικανότητά τους να επεξεργάζονται γρήγορα νέες σύνθετες πληροφορίες και, ως εκ τούτου, υποφέρουν από μια παραλλαγή της απειλής του στερεοτύπου που βιώνουν μερικές φορές οι εθνοτικές μειονότητες. Σύμφωνα με αυτήν την άποψη, οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας μπορεί να μη συμμετέχουν τόσο σε δραστηριότητες μάθησης και ανάπτυξης, όσο οι νεότεροι σε ηλικία εργαζόμενοι, εν μέρει λόγω της μείωσης της εμπιστοσύνης στις δεξιότητές τους.¹⁹

Οι πεποιθήσεις για την επάρκεια των δεξιοτήτων μας επηρεάζουν τις αποφάσεις για την άσκηση και τη διατήρηση της προσπάθειας που καταβάλλουμε, ιδίως ενόψει των προκλήσεων. Οι μεγαλύτεροι σε ηλικία ενήλικες μπορούν να επωφεληθούν από τα αυτορρυθμιζόμενα περιβάλλοντα μάθησης, τα οποία μπορούν να παρέχουν πρόσθετο χρόνο. Ταυτόχρονα, οι νεότεροι σε ηλικία εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα, επίσης, να προτιμούν αυτορρυθμιζόμενες επιλογές μάθησης, αλλά είναι, επίσης, πιθανό να είναι πιο δεκτικοί σε ψηφιακές επιλογές μάθησης. Επιπλέον, οι παρεμβάσεις που ενισχύουν την αυτοπεποίθηση μπορούν να βοηθήσουν στην αντιμετώπιση των αρνητικών επιπτώσεων του άγχους και της μειωμένης αυτοπεποίθησης σε όλες τις ηλικιακές ομάδες.

Μερικοί οργανισμοί χρησιμοποιούν το αντίστροφο mentoring (reverse mentoring), για να γεφυρώσουν τις διαγενεακές διαφορές και να μεταφέρουν στους εργαζομένους μεγαλύτερης ηλικίας τις τεχνολογικές δεξιότητες που φέρουν στον χώρο εργασίας οι νεότεροι εργαζόμενοι. Το αντίστροφο mentoring περιλαμβάνει τον συνδυασμό ενός εργαζόμενου μεγαλύτερης ηλικίας με έναν νεότερο εργαζόμενο· ωστόσο, σε αντίθεση με την από πάνω προς τα κάτω εστίαση του παραδοσιακού mentoring, εδώ, στο επίκεντρο βρίσκεται η μεταφορά των δεξιοτήτων του νεότερου εργαζομένου στον ανώτερο εργαζόμενο.²⁰

Το αντίστροφο mentoring έγινε δημοφιλές από τον Τζακ Γουέλτς, πρώην διευθύνοντα σύμβουλο της GE, ο οποίος είχε αντιληφθεί ότι ο ψηφιακός κόσμος επρόκειτο να μεταμορφώσει τις επιχειρήσεις. Γνώριζε ότι οι νεότεροι, «διαδικτυακοί» εργαζόμενοι της GE είχαν καλύτερες ψηφιακές δεξιότητες και γνώσεις για το ηλεκτρονικό επιχειρείν συγκριτικά με τα παλαιότερα, υψηλόβαθμα στελέχη της GE. Αποφάσισε να συνδυάσει έναν εργαζόμενο με ψηφιακές γνώσεις με κάθε ένα από τα 600 διεθνή στελέχη της GE, για να διαμοιραστούν την εμπειρογνώση τους σχετικά με τη νέα τεχνολογία. Εκτός από την ανάπτυξη των ικανοτήτων των διοικητικών στελεχών στο ηλεκτρονικό επιχειρείν, αυτό το μοναδικό πρόγραμμα mentoring βελτίωσε την επικοινωνία μεταξύ των διοικητικών στελεχών σε όλα τα επίπεδα και τις ηλικιακές ομάδες και μετέδωσε πολλές τεχνολογικές γνώσεις σε όλη την GE.²¹

2-1Δ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ, ΙΣΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΛΗΨΗΣ ΓΙΑ ΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

Από καθαρά επιχειρηματική σκοπιά, γιατί θα πρέπει να μας ενδιαφέρει η διαφορετικότητα (όπως και η ισότητα και η συμπερίληψη); Διότι ως εργαζόμενοι, όσο πιο αποτελεσματικά μπορούμε να συνεργαζόμαστε με όλους τους τύπους ανθρώπων, τόσο πιο αποτελεσματικοί θα είμαστε στην εργασία μας. Ως διοικητικά στελέχη, η αποδοχή της διαφορετικότητας θα μας επιτρέψει να προσλάβουμε, να διατηρήσουμε και να δεσμεύσουμε τους καλύτερους ταλαντούχους εργαζομένους, γεγονός που θα συμβάλει στη μεγιστοποίηση της απόδοσης του οργανισμού. Η διαφορετικότητα προάγει, επίσης, μεγαλύτερη δημιουργικότητα και καινοτομία.²² Πράγματι, υπάρχουν ισχυρά επιχειρήματα υπέρ της διαφορετικότητας στις επιχειρήσεις.

Επιχειρήματα υπέρ της διαφορετικότητας στις επιχειρήσεις

Ένας λόγος για τον οποίον οι οργανισμοί πρέπει να προωθούν τη διαφορετικότητα είναι η απόδοση. Μια πρόσφατη έρευνα έχει αποδείξει ότι η απόδοση της επιχείρησης αυξάνεται, όταν οι εργαζόμενοι έχουν πιο θετικές στάσεις απέναντι στη διαφορετικότητα.²³ Η διαφορετικότητα συμβάλλει στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης, όταν επιτρέπει σε όλους τους εργαζομένους να συνεισφέρουν πλήρως τα ταλέντα και την παρακίνησή τους στην εταιρεία. Η πρωταρχική παρακίνηση για την αποτελεσματική διαχείριση της διαφορετικότητας είναι το γεγονός ότι με τον τρόπο αυτόν αναδεικνύεται ο καλύτερος εαυτός όλων των εργαζομένων, επιτρέποντας στον κάθε έναν από αυτούς να συμβάλει στον μέγιστο δυνατό βαθμό στην απόδοση της επιχείρησης, σε ένα ολοένα και πιο ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον.

Κάποιοι μάλιστα υποστηρίζουν ότι η διαφορετικότητα μπορεί να αποτελέσει πηγή διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τους οργανισμούς. Για παράδειγμα, ορισμένες μελέτες έχουν διαπιστώσει ότι οι πολιτισμικά ποικιλόμορφες ομάδες εργασίας λαμβάνουν καλύτερες αποφάσεις με την πάροδο του χρόνου συγκριτικά με τις ομοιογενείς ομάδες.²⁴ Οι ποικιλόμορφες ομάδες μπορούν να χρησιμοποιήσουν το ποικιλόμορφο υπόβαθρό τους, για να αναπτύξουν μια πιο ολοκληρωμένη άποψη για ένα πρόβλημα και ένα ευρύτερο σύνολο από πιθανές λύσεις. Το ευρύτερο κοινωνικό δίκτυο των ποικιλόμορφων εργαζομένων μπορεί, επίσης, να παρέχει στις ομάδες εργασίας και στους οργανισμούς πρόσβαση σε μια ευρύτερη ποικιλία πληροφοριών και εμπειρογνωμοσύνης. Επιπλέον, η διαφορετικότητα μπορεί να αποτελέσει πηγή δημιουργικότητας και καινοτομίας που μπορεί, στη συνέχεια, να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σε μια ανασκόπηση δεκαετιών έρευνας διαπιστώθηκε ότι η διαφορετικότητα μπορεί να ενισχύσει τη δημιουργικότητα και να βελτιώσει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων μιας ομάδας.²⁵ Η έρευνα από τη διακεκριμένη ειδικό στη διοίκηση, Ρόζαμπεθ Μος Κάντερ, κατέδειξε ότι οι καινοτόμες εταιρείες σκόπιμα χρησιμοποιούν ετερογενείς ομάδες, με σκοπό την επίλυση προβλημάτων και την αποτελεσματική αντιμετώπιση του ρατσισμού, του σεξισμού και των ταξικών προκαταλήψεων.²⁶ Η παρουσία περισσότερων γυναικών στην ανώτατη διοίκηση επηρεάζει θετικά την απόδοση των επιχειρήσεων που ακολουθούν στρατηγική καινοτομίας.²⁷

Η διαχείριση της διαφορετικότητας είναι, επίσης, σημαντική για νομικούς λόγους. Μια από τις μεγαλύτερες αγωγές για διακρίσεις στην απασχόληση διευθετήθηκε έναντι του ποσού άνω των 11,7 εκατομμυρίων δολαρίων, κατά της Walmart και της Sam's Club.³⁰ Χιλιάδες γυναίκες εργαζόμενες κατέθεσαν ομαδική αγωγή, καταγγέλλοντας παρεμπόδιση της ανέλιξης, της παροχής ίσης αμοιβής, των προαγωγών και των αυξήσεων με βάση το γεγονός ότι ήταν γυναίκες.³¹ Η τήρηση του νόμου και η προώθηση της διαφορετικότητας συνάδουν με την πρόσληψη των ατόμων που είναι τα καταλληλότερα για τη θέση εργασίας και τον οργανισμό.

Εμπόδια στη συμπερίληψη

Λαμβάνοντας υπόψη τόσο τα οφέλη για την απόδοση, όσο και τις νομικές επιταγές της διαφορετικότητας, τι εμποδίζει λοιπόν τις εταιρείες να γίνουν πιο συμπεριληπτικές και να αξιοποιήσουν στο έπακρο τη διαφορετικότητα τους; Μια έκθεση της αμερικανικής Επιτροπής Ίσων Ευκαιριών Απασχόλησης (U.S. Equal Employment Opportunity Commission) εντόπισε διάφορα κοινά εμπόδια ως προς τη διαφορετικότητα που υπάρχουν σε πολλούς οργανισμούς.³² Τα εμπόδια αυτά, που συνοψίζονται στον Πίνακα 2.2, προέρχονται από ποικίλους παράγοντες που συνδέονται με τη λήψη αποφάσεων και την ψυχολογία, καθώς και με την άγνοια των εργαζομένων. Η κατανόηση και η προληπτική αντιμετώπιση των εμποδίων μπορούν να ελαχιστοποιήσουν τον αντίκτυπό τους και να ενισχύσουν τη συμπερίληψη:

- 1. Η μεροληψία «Σαν εμένα»:** Συνειδητά ή ασυνειδητά, έχουμε την τάση να επιλέγουμε να σχετιζόμαστε με άλλους που αντιλαμβανόμαστε ότι μοιάζουν με εμάς τους ίδιους. Αυτή η μεροληψία είναι μέρος της ανθρώπινης φύσης. Αν και αυτή η μεροληψία μπορεί να δημιουργήσει ένα υψηλότερο επίπεδο άνεσης στις εργασιακές σχέσεις, μπορεί, επίσης, να οδηγήσει στην τάση να προσλαμβάνουμε και να επιλέγουμε να συνεργαζόμαστε με άτομα που μοιάζουν με εμάς αναφορικά με τη φυλή, το χρώμα, το φύλο, την αναπηρία και την ηλικία, και μπορεί να οδηγήσει σε προκατάληψη κατά της πρόσληψης ατόμων που δεν μοιάζουν με εμάς. Οι αντιλαμβανόμενες πολιτισμικές και θρησκευτικές διαφορές και ο εθνοκεντρισμός μπορούν, επίσης, να τροφοδοτήσουν τη μεροληψία «σαν εμένα» και να περιορίσουν περαιτέρω τη συμπερίληψη. Επειδή η μεροληψία «σαν εμένα» μπορεί να επηρεάσει την αξιολόγηση των προτύπων απόδοσης, μπορεί να προκύψει ακόμα και η αντίληψη ότι κάποιος «διαφορετικός» είναι λιγότερο ικανός να διεκπεραιώσει μια εργασία και ότι κάποιος «σαν εμένα» είναι ικανότερος να κάνει μια εργασία.
- 2. Στερεότυπα:** Το στερεότυπο είναι η πεποίθηση για ένα άτομο ή μια ομάδα, με βάση την ιδέα ότι όλοι όσοι ανήκουν στη συγκεκριμένη ομάδα συμπεριφέρονται με τον ίδιο τρόπο. Λόγου χάρι, αντιλήψεις όπως «όλοι οι

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2. ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗ ΣΥΜΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η μεροληψία «σαν εμένα»:	Οι άνθρωποι προτιμούν να συναναστρέφονται με όσους θεωρούν ότι τους μοιάζουν.
Σtereότυπα:	Η πεποίθηση για ένα άτομο ή μια ομάδα που βασίζεται στην ιδέα ότι όλοι όσοι ανήκουν σε μια συγκεκριμένη ομάδα συμπεριφέρονται με τον ίδιο τρόπο ή έχουν τα ίδια χαρακτηριστικά.
Προκατάληψη:	Ο ξεκάθαρος φανατισμός ή η μισαλλοδοξία για άλλες ομάδες.
Αντιλαμβανόμενη απειλή απώλειας:	Εάν ορισμένοι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται μια άμεση απειλή για τις δικές τους ευκαιρίες σταδιοδρομίας, μπορούν να αισθάνονται ότι πρέπει να προστατεύσουν τις προοπτικές τους, εμποδίζοντας τις προσπάθειες για διαφορετικότητα.
Εθνοκεντρισμός:	Η πεποίθηση ότι η δική μας γλώσσα, η χώρα καταγωγής μας και οι κανόνες και οι νόρμες της κουλτούρας μας είναι ανώτερα από όλες τις άλλες κουλτούρες.
Άνιση πρόσβαση σε οργανωσιακά δίκτυα:	Οι γυναίκες και οι μειονότητες συχνά αποκλείονται από τα οργανωσιακά δίκτυα, τα οποία ενδέχεται να είναι σημαντικά για την απόδοση στην εργασία, το mentoring, τις ευκαιρίες και τις δυνατότητες προαγωγής.

άνδρες είναι δυνατοί», «όλες οι γυναίκες είναι περιπονητικές» και «οι άνθρωποι που έχουν μια συγκεκριμένη εμφάνιση είναι επικίνδυνου», είναι όλα παραδείγματα στερεοτύπων. Ένας άνδρας ερευνητής που τείνει να πιστεύει ότι οι γυναίκες είναι κακοί επιστήμονες είναι απίθανο να προσλάβει, να γίνει μέντορας ή να ζητήσει τη γνώμη μιας γυναίκας επιστήμονα. Τα στερεότυπα μπορούν να περιορίσουν τις ευκαιρίες συμπερίληψης για τις μειονότητες, τις γυναίκες, τα άτομα με αναπηρίες, τόσο για τους νεότερους όσο και για τους μεγαλύτερους σε ηλικία εργαζομένους. Τα στερεότυπα είναι επιβλαβή, επειδή οδηγούν σε κρίσεις για ένα άτομο, με βάση αποκλειστικά και μόνο το γεγονός ότι ανήκει σε μια συγκεκριμένη ομάδα, ανεξάρτητα από την πραγματική, μοναδική ταυτότητά του. Οι άνθρωποι μπορούν, μεταξύ άλλων, να είναι φορείς στερεοτύπων για άλλα άτομα, με βάση τη φυλή, το χρώμα, τη θρησκεία, την εθνική καταγωγή, το φύλο, την αναπηρία ή την ηλικία τους, μεταξύ άλλων. Τα στερεότυπα είναι συχνά αρνητικά και λανθασμένα και, ως εκ τούτου, επηρεάζουν αρνητικά τα άτομα που αποτελούν στόχο.³³ Επειδή τα στερεότυπα μπορούν να αναπαραγάγουν τον ρατσισμό, τον σεξισμό, την προκατάληψη και τη δυσφορία, πρέπει να αντιμετωπίζονται στο πλαίσιο της διαφορετικότητας. Οι υπεύθυνοι προσέλκυσης και προσλήψεων εργαζομένων ενδέχεται να έχουν στερεότυπα τι χαρακτηρίζει ως καλούς ή κακούς τους εργαζομένους, τα οποία, μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά τις ίσες ευκαιρίες απασχόλησης και να υπονομεύσουν τις προσπάθειες για διαφορετικότητα.

3. **Προκατάληψη:** Είναι, επίσης, πιθανό να εξακολουθεί να υπάρχει ξεκάθαρη μισαλλοδοξία εκ μέρους ενός εργοδότη ή της διοίκησής του υπέρ ή κατά μιας στοχευμένης ομάδας, ακόμα και όταν υπάρχει σχετική νομοθεσία κατά των διακρίσεων. Ακόμα και εάν ένας οργανισμός έχει ισχυρή δέσμευση απέναντι στη συμπερίληψη, είναι πιθανό οι πεποιθήσεις και οι ενέργειες των μεμονωμένων εργαζομένων ή διοικητικών στελεχών να μη συνάδουν με τις πολιτικές και τις αξίες του οργανισμού. Οι οργανισμοί μπορούν να συμβάλουν στον περιορισμό της εμφάνισης προκαταλήψεων, επιλέγοντας και εκπαιδεύοντας προσεκτικά τα διοικητικά στελέχη και τους εργαζομένους, αξιολογώντας τις συμπεριφορές ως προς τη συμπερίληψη και παρακολουθώντας τα ποσοστά προαγωγής των μελών διαφορετικών ομάδων που εργάζονται για διαφορετικούς προϊσταμένους, ώστε να εντοπίζονται πιθανές τάσεις διακρίσεων που χρήζουν περαιτέρω προσοχής.
4. **Αντιλαμβανόμενη απειλή απώλειας:** Καθώς καταβάλλονται εθελοντικές προσπάθειες από τις εταιρείες για την προώθηση της συμπερίληψης, τα μέλη των ομάδων που παραδοσιακά αποτελούν τους βασικούς εργαζομένους ενός συγκεκριμένου ανθρώπινου δυναμικού ή επαγγέλματος μπορούν να αισθανθούν έντονο άγχος ή θυμό. Εάν αντιληφθούν μια άμεση απειλή για τις δικές τους ευκαιρίες σταδιοδρομίας, ενδέχεται να αισθανθούν ότι πρέπει να προστατεύσουν τις προοπτικές τους, παρεμποδίζοντας τις προοπτικές των άλλων.³⁴ Αυτό μπορεί να επηρεάσει την προθυμία των εργαζομένων να βοηθήσουν εργαζομένους που ανήκουν σε μειονότητες, να προσελκύσουν διαφορετικούς υποψηφίους για μια θέση και να υποστηρίξουν πρωτοβουλίες σχετικά με τη διαφορετικότητα.
5. **Εθνοκεντρισμός:** Ο εθνοκεντρισμός αντικατοπτρίζει την πεποίθηση ότι η δική μας γλώσσα, η χώρα καταγωγής μας και οι κανόνες και οι νόρμες της κουλτούρας μας είναι ανώτερα από όλες τις άλλες κουλτούρες. Ο εθνοκεντρισμός συχνά αφορά λιγότερο την προκατάληψη και περισσότερο την απειρία ή την άγνοια για άλλους ανθρώπους και περιβάλλοντα. Επειδή οι άνθρωποι γνωρίζουν περισσότερα για τους πολιτισμικούς και συμπεριφορικούς κανόνες της χώρας τους, κατανοούν καλύτερα τους ανθρώπους από τη χώρα αυτή. Η εκπαίδευση και οι εμπειρίες που προάγουν τη μεγαλύτερη διαπολιτισμική επίγνωση μπορούν να προωθήσουν μια συνειδητή προσπάθεια για την εκτίμηση και την προώθηση της πολιτισμικής διαφορετικότητας.

6. Άνιση πρόσβαση σε οργανωσιακά δίκτυα: Όλοι οι οργανισμοί έχουν επίσημα και ανεπίσημα δίκτυα. Αυτά τα οργανωσιακά δίκτυα επηρεάζουν τον διαμοιρασμό γνώσης, την προσβασιμότητα στους πόρους και τις ευκαιρίες εργασίας. Οι γυναίκες και οι μειονότητες συχνά αποκλείονται από τα ανεπίσημα οργανωσιακά δίκτυα, τα οποία μπορούν να είναι σημαντικά για την απόδοση στην εργασία, τις ευκαιρίες mentoring και τις πιθανότητες προαγωγής.³⁵ Η έρευνα έχει συσχετίσει την κυριαρχία των ανδρών στα ανώτερα επίπεδα της ιεραρχίας μιας επιχείρησης με τις αναφορές των γυναικών στελεχών για εμπόδια στην εξέλιξη και τον αποκλεισμό από τα ανεπίσημα δίκτυα.³⁶

Διαχείριση της διαφορετικότητας, της ισότητας και της συμπερίληψης

Εκτός από την επίγνωση των εμποδίων στη συμπερίληψη που συζητήθηκαν παραπάνω, υπάρχουν και άλλες προδραστικές ενέργειες στις οποίες μπορούν να προβούν τα διοικητικά στελέχη για την προώθηση της διαφορετικότητας, της ισότητας και της συμπερίληψης (ΔΙΣ). Το πιο σημαντικό στοιχείο για την αποτελεσματική μόχλευση της θετικής δυναμικής της ΔΙΣ είναι η υποστήριξη της διαφορετικότητας από την ανώτατη διοίκηση και των πρωτοβουλιών ΔΙΣ. Εάν τα ανώτερα διοικητικά στελέχη δεν προωθούν τη συμπερίληψη και δεν σέβονται τη διαφορετικότητα, τότε δεν είναι πιθανό να πράξουν το ίδιο τα διοικητικά στελέχη και οι εργαζόμενοι στα κατώτερα επίπεδα της ιεραρχίας. Επιπλέον, ένα περιβάλλον χωρίς αποκλεισμούς επιτυγχάνεται, όταν η πολιτισμική ευαισθητοποίηση και η ενσυναίσθηση όλων των εργαζομένων ενισχύονται μέσω της εκπαίδευσης σε θέματα ΔΙΣ και όταν όλοι οι εργαζόμενοι έχουν ίση πρόσβαση σε μέντορες και σε άλλους εργαζομένους της εταιρείας με επιρροή. Η δημιουργία δίκαιων εταιρικών πολιτικών και πρακτικών που δίνουν σε όλους τους εργαζομένους ίση πρόσβαση στην ανατροφοδότηση της απόδοσης, στην εκπαίδευση και ανάπτυξη, και στις ευκαιρίες εξέλιξης είναι, επίσης, κρίσιμης σημασίας.

Η ΔΙΣ είναι πιο πιθανό να επηρεάσει θετικά τις εταιρείες που υποστηρίζουν εργαζομένους με ποικιλόμορφα χαρακτηριστικά σε ανώτερες θέσεις και που βοηθούν όλους τους εργαζομένους να αλληλεπιδρούν αποτελεσματικά με άτομα που είναι διαφορετικά από αυτούς. Οι πρωτοβουλίες ΔΙΣ είναι πιο επιτυχείς, όταν η εταιρεία είναι σε θέση να ωθεί τους εργαζομένους να σκέφτονται πάνω σε θέματα διαφορετικότητας, ακόμα και όταν δεν αισθάνονται άμεσα, αρνητικό αντίκτυπο. Η *Μελέτη περίπτωσης* αυτού του κεφαλαίου υπογραμμίζει τι κάνει το σούπερ μάρκετ Wegmans για την αποτελεσματική διαχείριση της διαφορετικότητας.

Η εκπαίδευση και το mentoring μπορούν, επίσης, να βοηθήσουν. Το αμοιβαίο mentoring, που συνδυάζει την ποικιλομορφία μεταξύ εργαζομένων μεγαλύτερης ηλικίας και νεότερους εργαζομένους, ώστε και οι δυο πλευρές να έχουν τη δυνατότητα να μάθουν περισσότερα για μια διαφορετική ομάδα, είναι μια τεχνική που

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Η ΔΙΣ στη Wegmans

Το σούπερ μάρκετ Wegmans στην ανατολική ακτή θεωρεί ότι η διαφορετικότητα, η ισότητα και η συμπερίληψη αφορούν κάτι περισσότερο από μια νομική ή ηθική υποχρέωση ή επιχειρηματική αναγκαιότητα. Δηλαδή, θεωρούν τη ΔΙΣ ως μια επιχειρηματική ευκαιρία.³⁷ Η διαφορετικότητα είναι μέρος της καθημερινής κουλτούρας της Wegmans και θεωρείται ότι επιτρέπει στην εταιρεία να είναι η καλύτερη όλων στην εξυπηρέτηση των αναγκών των πελατών. Η εταιρεία προσπαθεί να προσελκύσει και να διατηρήσει το ανθρώπινο δυναμικό που αντικατοπτρίζει διαφορετικά υπόβαθρα, εμπειρίες και απόψεις, και αντιπροσωπεύει τις κοινότητες στις οποίες δραστηριοποιείται.

Η Wegmans πιστεύει ότι, για να είναι ένα εξαιρετικό μέρος να ψωνίζει κανείς, πρέπει πρώτα να είναι ένα εξαι-

ρητικό μέρος για να εργάζεται κανείς. Η Wegmans επιδιώκει να προσλαμβάνει άτομα που αγαπούν το φαγητό και έχουν τη φυσική τάση να εξυπηρετούν και να έχουν καλές δεξιότητες συνεργασίας με το κοινό. Η Wegmans τονίζει τη σημασία της διαφορετικότητας στις προσλήψεις, για να ανανεώνει τα καταστήματα με νέες ιδέες. Το ανθρώπινο δυναμικό περιλαμβάνει άτομα με διαφορετικό υπόβαθρο, από μαθητές λυκείου μέχρι συνταξιούχους επαγγελματίες. Οι εταιρικές αξίες, που περιλαμβάνουν τον σεβασμό, τη φροντίδα, την ενδυνάμωση και τα υψηλά πρότυπα, συντέλεσαν, ώστε να εμφανίζεται η εταιρεία επανειλημμένα στις λίστες του περιοδικού *Fortune* με τις 100 καλύτερες εταιρείες για να εργαστεί κανείς (η εταιρεία κατατάχθηκε στην τέταρτη θέση το 2021).

Ερωτήσεις:

1. Με ποιους τρόπους μπορούν οι ποικιλόμορφοι εργαζόμενοι να συνεισφέρουν στην επιχειρηματική απόδοση της Wegmans;
2. Σε ποια είδη διαφορετικότητας πιστεύετε ότι πρέπει να επικεντρωθεί η Wegmans; Γιατί;
3. Ποια είναι τα μειονεκτήματα –εάν υπάρχουν– της δημιουργίας ενός ανθρώπινου δυναμικού με βάση τη ΔΙΣ;

χρησιμοποιείται για την προώθηση της ΔΙΣ. Μερικοί οργανισμοί χρησιμοποιούν προγράμματα ανάπτυξης σταδιοδρομίας, ευκαιρίες δικτύωσης και προγράμματα mentoring για όλους τους εργαζομένους, με σκοπό την προώθηση της διαφορετικότητας.³⁸ Η εκπαίδευση και η παιδεία σε θέματα διαφορετικότητας πρέπει να επικοινωνούν το μήνυμα ότι η προκατάληψη είναι μέρος της ανθρώπινης ύπαρξης. Δεν είναι ρεαλιστικό να ισχυρίζεται κανείς ή να υιοθετεί μια στάση του τύπου «είμαι εντελώς αμερόληπτος» αναφορικά με τη διαφορετικότητα. Ο καθένας έχει προκαταλήψεις – είτε το γνωρίζει είτε όχι – επομένως, η εκπαίδευση σε θέματα διαφορετικότητας θα πρέπει να βοηθά τους εργαζομένους να τις συνειδητοποιούν και να μάθουν να τις ελέγχουν, ώστε να αποτρέπουν τόσο τις ρητές όσο και τις σιωπηρές εκδηλώσεις προκατάληψης.

2-2 ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Ένας άλλος –αλλά κατά κάποιον τρόπο συναφής– περιβαλλοντικός παράγοντας που επηρεάζει τη συμπεριφορά στους οργανισμούς είναι η **παγκοσμιοποίηση** (globalization). Φυσικά, από πολλές απόψεις, η παγκοσμιοποίηση και η διεθνής διοίκηση δεν είναι κάτι καινούργιο. Πριν από αιώνες, ο ρωμαϊκός στρατός αναγκάστηκε να αναπτύξει ένα σύστημα διοίκησης, για να ελέγχει την απέραντη αυτοκρατορία.³⁹

παγκοσμιοποίηση (globalization): Η διεθνοποίηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και η στροφή προς μια ολοκληρωμένη διεθνή οικονομία.

Επιπλέον, πολλοί αξιολογοί πρώιμοι εξερευνητές, όπως ο Χριστόφορος Κολόμβος και ο Μαγγελάνος, στην πραγματικότητα δεν αναζητούσαν νέα εδάφη – αντίθετα, αναζητούσαν νέους εμπορικούς δρόμους, για την τόνωση του διεθνούς εμπορίου. Ομοίως, οι Ολυμπιακοί Αγώνες, ο Ερυθρός Σταυρός και άλλοι οργανισμοί έχουν διεθνείς ρίζες. Από την επιχειρηματική προοπτική, ωστόσο, οι εκτεταμένες επιπτώσεις της παγκοσμιοποίησης είναι σχετικά νέες, τουλάχιστον στις Ηνωμένες Πολιτείες.

2-2Α ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ

Το 2021, το διεθνές εμπόριο ξεπέρασε τα 28,5 τρισεκατομμύρια δολάρια, ένα ιστορικό υψηλό. Το εμπόριο των υλικών αγαθών αντιπροσώπευε περίπου το 75% αυτού του συνόλου, ενώ το εμπόριο υπηρεσιών αντιπροσώπευε περίπου το 25%.⁴⁰ Μεγάλο μέρος της αύξησης του διεθνούς εμπορίου οφείλεται σε τέσσερις σημαντικούς παράγοντες.

Πρώτον, οι επικοινωνίες και οι μεταφορές έχουν βελτιωθεί σημαντικά κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών. Η διεθνής επικοινωνία είναι πολύ πιο εύκολη από ό,τι ήταν μόλις πριν από λίγα χρόνια. Οι τηλεφωνικές υπηρεσίες σε ορισμένες αναπτυσσόμενες χώρες προέρχονται τώρα σχεδόν αποκλειστικά από την τεχνολογία κινητών τηλεφώνων και όχι από τις υπηρεσίες της επίγειας ενσύρματης τηλεφωνίας. Οι τεχνολογίες του φαξ και του e-mail (ηλεκτρονικού ταχυδρομείου) δίνουν στα διοικητικά στελέχη τη δυνατότητα να στέλνουν έγγραφα σε όλον τον κόσμο σε δευτερόλεπτα, σε αντίθεση με τις ημέρες που χρειαζόνταν πριν από λίγα χρόνια. Επίσης, σχετικά πιο σύγχρονες εφαρμογές, όπως τα μηνύματα κειμένου, το Zoom, το Teams και διάφορες πλατφόρμες μέσω κοινωνικής δικτύωσης, έχουν κάνει τη διεθνή επικοινωνία ακόμα πιο εύκολη. Είναι, επίσης, πολύ πιο εύκολο και ταχύτερο να ταξιδέψετε όχι μόνο μεταξύ μεγάλων επιχειρηματικών κέντρων, αλλά και μεταξύ πιο απομακρυσμένων πόλεων και εργοστασίων παραγωγής. Εν ολίγοις, πλέον η διεθνής επιχειρηματική δραστηριότητα διεξάγεται με πολύ πιο εύκολο τρόπο από ό,τι πριν από λίγα χρόνια.



Pavel Szabo/Shutterstock.com

Η παγκοσμιοποίηση είναι ένα σημαντικό μέρος του μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος των επιχειρήσεων. Ταχυφαγεία, όπως η KFC και η McDonald's, για παράδειγμα, έχουν καταστήματα σε όλον τον κόσμο. Η πρόκληση είναι να διατηρήσουν την ταυτότητα και την απήχηση που τους οδήγησε να γίνουν τόσο αναγνωρίσιμα, ενώ παράλληλα να προσαρμόζονται στις προτιμήσεις των πελατών και στις πρακτικές στον χώρο εργασίας σε διαφορετικές χώρες.

Δεύτερον, οι επιχειρήσεις έχουν επεκταθεί διεθνώς, για να διευρύνουν τις αγορές τους. Οι εταιρείες σε μικρότερες χώρες, όπως η Nestlé στην Ελβετία και η Heineken στην Ολλανδία, αναγνώρισαν εδώ και πολύ καιρό ότι οι εγχώριες αγορές τους ήταν πολύ μικρές, για να διατηρήσουν μεγάλη ανάπτυξη και, ως εκ τούτου, μεταφέρθηκαν στη διεθνή σκηνή. Πολλές αμερικανικές επιχειρήσεις, από την άλλη πλευρά, θεώρησαν συμφέρουσα την είσοδο σε ξένες αγορές τον τελευταίο αιώνα περίπου. Τώρα, όμως, οι περισσότερες μεσαίες και ακόμα και πολλές μικρές επιχειρήσεις συνήθως αγοράζουν ή/και πωλούν προϊόντα και υπηρεσίες σε άλλες χώρες.

Τρίτον, ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις εισέρχονται στις διεθνείς αγορές, για να περιορίσουν τα κόστη, ιδίως για να μειώσουν το κόστος εργασίας. Η επιδίωξη του χαμηλότερου δυνατού εργατικού κόστους ενίοτε εγείρει ηθικά ζητήματα, ωστόσο, και οι στρατηγικές για τη μείωση του κόστους με αυτόν τον τρόπο δεν αποδίδουν πάντα σύμφωνα με τον αρχικό σχεδιασμό. Αυτό οφείλεται εν μέρει στο γεγονός ότι η διαδικασία έχει κατά καιρούς προκαλέσει επικρίσεις λόγω των μέσων ενημέρωσης και την ανησυχία των ακτιβιστών καταναλωτών για τα πρότυπα εργασίας που εφαρμόζονται σε άλλες χώρες. Ωστόσο, πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν με επιτυχία φθηνό ανθρώπινο δυναμικό στην Ασία και στο Μεξικό.⁴¹ Στην αναζήτησή τους για χαμηλότερο εργατικό κόστος, ορισμένες εταιρείες ανακάλυψαν καλά εκπαιδευμένους εργαζομένους και δημιούργησαν πιο αποτελεσματικές εγκαταστάσεις που βρίσκονται πιο κοντά στις διεθνείς αγορές. Για παράδειγμα, η Ινδία, έχει αναδειχθεί σε σημαντική δύναμη στον τομέα της υψηλής τεχνολογίας. Η Τουρκία και η Ινδονησία εξελίσσονται, επίσης, σε σημαντικές δυνάμεις. Επίσης, πολλές ξένες αυτοκινητοβιομηχανίες έχουν κατασκευάσει εργοστάσια στις Ηνωμένες Πολιτείες.

Τέλος, πολλοί οργανισμοί έχουν εξελιχθεί σε διεθνείς, ως απάντηση στον ανταγωνισμό. Εάν ένας οργανισμός αρχίσει να αποκτά δύναμη στις διεθνείς αγορές, οι ανταγωνιστές του συχνά σπεύδουν να ακολουθήσουν το παράδειγμά του, για να καταφέρουν να συμβαδίζουν αναφορικά με τις πωλήσεις και την κερδοφορία. Οι αμερικανικές πετρελαϊκές εταιρείες, όπως η ExxonMobil και η Chevron, συνειδητοποίησαν ότι ήταν αναγκαίο να αυξήσουν το μερίδιο της διεθνούς αγοράς τους, για να συμβαδίσουν με τους ξένους ανταγωνιστές τους, όπως η BP και η Royal Dutch Shell. Παρά το ότι ο έλεγχος του εργατικού κόστους αναφέρεται συχνά ως πρωταρχικός λόγος για την εξωχώρια ανάθεση δραστηριοτήτων, πολλοί οργανισμοί μεταφέρουν ολοένα και περισσότερα έργα καινοτομίας σε άλλες χώρες, όχι για να εκμεταλλευτούν το ανθρώπινο δυναμικό, αλλά απλώς για να έχουν πρόσβαση στο ταλαντούχο ανθρώπινο δυναμικό που δεν υπάρχει στην πατρίδα τους ή που δυσκολεύονται να αποκτήσουν, λόγω του αυξημένου ανταγωνισμού από άλλους εργοδότες.

2-2B ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ

Οι Ιταλοί συχνά θεωρούν τους Αμερικανούς ως άτομα που πάντα εργάζονται, συζητούν για την εργασία τους κατά τη διάρκεια του γεύματος και πίνουν τον καφέ τους βιαστικά στον δρόμο, αντί να απολαμβάνουν αυτές τις δραστηριότητες με άλλους. Αυτό σημαίνει ότι οι Ιταλοί είναι τεμπέληδες και οι Αμερικανοί υπερδραστήριοι; Όχι, σημαίνει ότι τα άτομα από διαφορετικές κουλτούρες αντιλαμβάνονται κάποιες δραστηριότητες με διαφορετικό τρόπο. Στην Ιταλία, όπου οι σχέσεις εκτιμώνται ιδιαίτερα, το μεσημεριανό γεύμα, το δείπνο και τα διαλείμματα για καφέ έχουν κοινωνικό σκοπό: οι άνθρωποι συναντιούνται, για να χαλαρώσουν και να γνωρίσουν καλύτερα ο ένας τον άλλον. Στις Ηνωμένες Πολιτείες, όπου οι άνθρωποι συχνά θεωρούν ότι ο χρόνος είναι χρήμα, η εργασία μπορεί να είναι μέρος του γεύματος, οι συμφωνίες συζητούνται κατά τη διάρκεια του δείπνου και τα συμβόλαια υπογράφονται κατά τη διάρκεια του ραντεβού για καφέ.⁴²



Karl Allen Lugmayer/Shutterstock.com

Ένας σημαντικός λόγος που οι επιχειρήσεις μετακινούνται σε διεθνείς αγορές είναι να επωφεληθούν από το χαμηλότερο εργατικό κόστος. Για παράδειγμα, πολλές επιχειρήσεις μετέφεραν τα εργοστάσια παραγωγής τους στο Μεξικό εδώ και πολλά χρόνια, λόγω του χαμηλού κόστους του ανθρώπινου δυναμικού. Στη συνέχεια, η Κίνα έγινε πόλος έλξης για τις επιχειρήσεις, εξαιτίας του χαμηλού εργατικού κόστους. Ωστόσο, καθώς οι μισθοί εκεί έχουν αρχίσει να αυξάνονται, κάποιες επιχειρήσεις αναζητούν άλλες τοποθεσίες, όπως το Βιετνάμ, για να εγκαταστήσουν την παραγωγή τους.